



## **Storie di azione e contrattazione collettiva – Le relazioni industriali in Ducati continuano ad accelerare tra partecipazione e innovazione**

di **Andrea Tundo**

**Tag:** #Ducati #partecipazione #innovazione #relazioniindustriali

A oltre novant'anni dalla sua nascita, la “Rossa” di Borgo Panigale continua ad accelerare, e non solo in pista: il 5 marzo 2019, infatti, è stata approvata l'ipotesi di accordo collettivo di lavoro di secondo livello, frutto di oltre sei mesi di trattativa, inaugurata dalla presentazione della piattaforma rivendicativa da parte delle delegazioni Fiom, Fim e Uilm nel luglio del 2018.

La parola d'ordine è, ancora una volta, “partecipazione”, termine che ricorre con frequenza nel testo dell'accordo, già a partire dal titolo, come era stato nell'esperienza del precedente “[Contratto Integrativo e di Partecipazione](#)” 2015 - 2018, siglato il 4 marzo 2015 e “scaduto” nel marzo del 2018. È infatti la crescente partecipazione dei dipendenti lo strumento eletto per il perseguimento dei due principali obiettivi del leader internazionale nella produzione e commercializzazione di motovetture (formalmente noto come Ducati Motor Holding S.p.A.), ovvero la crescita della competitività a livello globale e il miglioramento costante dello stile di lavoro e, con esso, di vita dei dipendenti della “Rossa”.

### **Sistema partecipativo, formazione e valorizzazione della professionalità**

La complessa architettura in cui si concreta l'ideale partecipativo poggia principalmente su tre baluardi, che sono le commissioni tecniche bilaterali; il sistema informativo aziendale, introdotto per mezzo del precedente accordo e nel cui ambito si prevede la calendarizzazione dei vari incontri, e un progetto di continua formazione e informazione dei dipendenti ma anche di soggetti esterni quali clienti e fornitori, con un occhio di riguardo per alcune figure strategiche nel dialogo tra parte aziendale e parte sindacale quali gli RSU e gli RLS (questi ultimi in particolare godranno annualmente di 24 ore di formazione aggiuntive rispetto alle 76 riconosciute in via legislativa).

Proprio al fine di favorire il confronto continuo tra le parti, il ventaglio di agibilità sindacali si impreziosisce grazie al riconoscimento di 600 ore aggiuntive rispetto a quelle fissate dal precedente accordo, cui si affiancano le c.d. “ore direzionali”, per tali intendendosi i permessi sindacali riconosciuti al ricorrere di alcune particolari situazioni tipizzate nell'Allegato 1 all'accordo.

Il sistema istituzionale si irrobustisce con la formalizzazione della costituzione di due ulteriori commissioni: la Commissione alimentazione e benessere, composta da 3 membri RSU, uno per ciascun colore sindacale, incaricata del monitoraggio del servizio mensa e dell'andamento della

task force “Work-life balance” che promuove le iniziative in materia di *wellness*, e la Commissione bilaterale *stimmungsbarometer* (analisi di clima aziendale), affidataria della verifica e della promozione dei differenti piani di azione aziendale. L’impegno dell’azienda nella promozione della formazione dei dipendenti non presenti in sede attraverso l’utilizzo delle tecnologie e delle bacheche virtuali e nella ricerca di uno spazio aziendale da destinare alle attività degli RLS, oltre che della disponibilità della sala da mensa a fronte della frequente occupazione dell’Auditorium, denotano la sensibilità aziendale verso il paradigma partecipativo, centrale nella crescita della competitività internazionale.

Il rafforzamento del legame fiduciario tra impresa e personale viene poi favorito attraverso il sistema di formazione/informazione volto alla valorizzazione della professionalità: in tale ambito un ruolo chiave viene ricoperto dalla Commissione tecnica bilaterale Formazione e Professionalità, deputata all’indagine circa i fabbisogni formativi dei dipendenti e all’attuazione concreta del diritto soggettivo del lavoratore alla formazione, che si esplica in diverse direzioni, come il meccanismo di autoformazione facilitato dal ricorso agli strumenti digitali o il c.d. “Welcome formativo” a favore dei neo-assunti, fino alla formazione collettiva avente ad oggetto l’approfondimento sulla costituzione italiana e sui diritti sociali, anche tramite l’invito di professionisti e docenti; progetto quest’ultimo, che si inserisce nel più ampio ambito della *corporate social responsibility* (nel cui perimetro si innesta anche la politica di mobilità sostenibile, favorita dalla promozione del ricorso a mezzi di pubblico trasporto e alla crescente offerta dei servizi di *car and bike sharing*). Intenso, come si vede, il ricorso alla tecnologia, che si traduce anche nell’impegno di Ducati, da assolvere entro la vigenza del nuovo accordo, di affiancare alla già presente intranet aziendale l’istituendo applicativo “Ducati *Employees*”, in un’ottica non solo di partecipazione ma anche di connettività digitale interna sia all’azienda sia all’intero del Gruppo Audi-VolksWagen.

La valorizzazione della professionalità non si esaurisce negli strumenti di natura formativa, ma trova appiglio anche in altre misure, quali un riconoscimento rappresentativo al compimento del 25° anniversario di anzianità aziendale; la concessione di due giorni di permesso-studio in occasione della laurea o della prova di maturità, il superamento delle quali determina in più il riconoscimento di una borsa di studio rispettivamente pari a 800 € e 2000 €, e, infine, l’aumento del numero di borse di studio (da 5 a 8) da destinare ai figli dei dipendenti secondo parametri reddituali (preferenza per chi presenta l’ISEE più basso).

### ***Work-life balance, welfare e flessibilità***

Uno spazio di non poco conto, nel testo dell’accordo, è ricoperto dalle varie misure predisposte in tema di welfare e di conciliazione tra tempi di vita privata e tempi di vita lavorativa, che nel loro insieme disegnano una complessa cornice che offre diversi momenti di flessibilità ai lavoratori.

Resta a tal fine centrale lo strumento dello *smart home working* introdotto in via sperimentale dall’[accordo del 14 settembre 2018](#), con preferenza implicita perché ciò avvenga nella sede abitativa del dipendente, come suggerito anche dall’“etichettatura” dell’istituto. Allargamento della platea ivi definita, frazionabilità in due parti della giornata riconosciuta con cadenza mediamente settimanale e limitazione della concessione quotidiana dello strumento ad un unico lavoratore per ciascun centro di costo rappresentano le principali novità rispetto all’originaria e sperimentale conformazione. Attenzione rivolta anche ai dipendenti che per vincoli tecnici o

di attività sono privi dei requisiti necessari per usufruire di tale mezzo, come testimonia l'esordio, sempre in forma sperimentale, del c.d. “*Smart Company Working*”, cui si potrà accedere anche in via alternativa rispetto alla fruizione del lavoro agile tradizionalmente inteso, e che dovrebbe garantire una gestione più flessibile del tempo trascorso in azienda.

Ma l'animo conciliativo non si esaurisce nelle misure appena descritte: cessione solidale e gratuita di massimo 21 ore ai colleghi che versano in determinate situazioni di disagio; conferma dei c.d. POL (Permessi Organizzazione Lavoro) istituiti con l'accordo del 10 giugno 2016, suscettibili di accantonamento presso la “banca delle ferie solidali”, dal 2019 fruibili anche in ore e consistenti in permessi che il lavoratore può scegliere di usufruire oppure di convertire in denaro; convertibilità di parte della tredicesima mensilità in permessi speciali entro un limite di 40 ore (meccanismo che sembra risentire dell'influenza della cultura metalmeccanica tedesca, posto che qualcosa di analogo era già previsto dalla teutonica IG Metall e dall'italiana Lamborghini, anch'essa del Gruppo Audi-VolksWagen); miglioramento del sistema già in uso di recupero orario etichettato “ore più ore meno”, abolizione della timbratura relativa alla pausa-pranzo e flessibilità di un quarto d'ora in entrata e uscita arricchiscono il quadro complessivo in materia di *work-life balance*.

Il capitolo 6 dal titolo “Conciliazione tempo libero e tempi di lavoro” si completa poi con la conferma dell'esperimento contenuto nell'accordo del 26 ottobre 2018 e ribattezzato “*Dual Part Time*”, che altro non sarebbe che un part-time intercorrente tra due colleghi con caratteristiche di reciproca fungibilità professionale, i quali possono dividersi la giornata lavorativa, purché assicurino la regolare efficienza del sistema organizzativo. I dipendenti così impiegati, tra l'altro, vengono espressamente esclusi dal computo delle percentuali fissate legislativamente o negozialmente a fini contingentativi.

La premura nei confronti di determinate categorie di dipendenti si sviluppa in una duplice direzione anagrafica: se da un lato si ammette infatti l'anticipazione del TFR allo scattare dei 4 anni di anzianità aziendale, onde favorire l'acquisto della prima casa da parte del personale più giovane, dall'altro lato si assiste al monitoraggio delle mansioni svolte dai dipendenti “over 50”, cui sembra rivolto (ma non solo a loro) l'impegno dell'Azienda nella predisposizione di una banca del tempo che consenta di trasformare emolumenti economici, anche derivanti dai meccanismi di welfare, in crediti di tempo, in vista dell'anticipazione alla pensione o alla conversione del tempo pieno in tempo parziale alla vigilia del pensionamento.

### **Sistema premiale**

Articolato e caratterizzato, anch'esso, da un'accentuata volontà di combinare il miglioramento dell'organizzazione produttiva con la valorizzazione del personale è il sistema premiale, connotato da una triplice ripartizione:

- premio feriale, ovvero un emolumento avente carattere di elargizione *una tantum* che, dal 2019, sostituisce l'elemento retributivo qualificato nei termini di “quota strutturale” (e che, in quanto tale andrà ad incidere sulla determinazione del TFR, a differenza del tradizionale PDR), e verrà gradualmente incrementato per arrivare a un valore pari a 1300 € nel 2021, anno in cui dovrà entrare a regime, valido per tutti i livelli;
- premio di risultato, dal carattere ultrattivo e welfarizzabile nel limite di 500 €, composto da tre diversi indicatori: uno di natura reddituale, ancorato all'EBIT e utile nella misura

del 60% del valore complessivo del PDR; gli altri due, invece, che rappresentano in parte uguale la restante parte del premio, sono un indice di qualità e uno di efficienza. Il valore complessivo della gratificazione oscilla tra i 2700 e i 2900 € in corrispondenza del 100% degli obiettivi, con acconto a settembre subordinato al raggiungimento della soglia globale di 38.000 moto vendute;

- premio di team, autentico fiore all'occhiello del sistema di relazioni industriali targato "Ducati", frutto dell'adesione alla "Charta dei Rapporti di Lavoro del Gruppo Audi-Volkswagen", e inserito nel più ampio progetto dei c.d. GMK.


## **I GMK e il Premio Team**

Tra gli elementi di maggiore innovatività dell'assetto di relazioni industriali della "Rossa" si collocano i c.d. "Gruppi di Miglioramento Kaizen" (GMK), introdotti con l'integrativo del 2015 e ispirati alla filosofia "Kaizen", di derivazione giapponese, che già nel nome ospita quello che è il suo principale obiettivo, ovvero il miglioramento continuo ([qui](#) un commento di questa originale scuola di pensiero, molto in voga tra i manager nipponici). Si tratta di organismi composti dai lavoratori stessi e rivolti all'individuazione dei margini di miglioramento produttivo-organizzativo di ogni centro di costo (dal 2019 anche di quelli che non abbiano funzione esclusivamente produttiva, detti "diretti"): il beneficio che ne traggono i dipendenti consiste nel miglioramento delle condizioni di lavoro (ad esempio a livello ergonomico o di qualità ambientale) ma anche del salario, posto che l'ottimizzazione economica genererà un premio sostanzialmente autofinanziato, il premio di team appunto (capace di raggiungere il valore di 389 € nell'anno 2018), oltre ad una remunerazione aggiuntiva per i membri di ogni singolo gruppo.

Sono passati molti anni da quando, nelle strade dei borghi italiani, fece la sua apparizione il "bici-motore" Cucciolo, curioso nome della prima moto firmata "Ducati", prodotto nell'immediato secondo dopoguerra, dopo un'iniziale attività concentrata soprattutto nel settore della radiofonia e inaugurata quando Adriano Ducati, figlio del fondatore Ing. Antonio Cavalieri, collegò via radio, per la prima volta, l'Italia con gli Stati Uniti d'America. Eppure, l'Azienda continua ad esercitare una posizione di rilievo a livello mondiale non solo nel settore della produzione di motociclette, ma anche nel settore delle corse motociclistiche. La capacità di contare e vantare un metodo organizzativo così all'avanguardia è lampante indice di un solido quanto innovativo sistema di relazioni industriali, che il concerto tra rappresentanze sindacali e direzione aziendale ha saputo confermare dando origine al prezioso "Contratto Integrativo e di Partecipazione" del triennio 2018-2021.

*Andrea Tundo*

Scuola di dottorato in Formazione della persona e mercato del lavoro  
Università degli Studi di Bergamo

 [@tundo\\_andrea](https://twitter.com/tundo_andrea)